



Estrategia

competir

decisiones

organización

Estrategias

recursos

proporcionar

escala

Objetivos  
aportando

Valores

primer

Políticas

Negocio

Comercialización

diferentes

corporativa  
Dónde

usar

capacidades

Empresa

estrategia

funcional

reservada

departamento

Ocupa

producción

Corporativos

negocio

Humanos

nivel

Visión

definir

dirección

I+D

Misión

hacer

Financiación

Cuándo

CÓMO

Alta

unidades  
orientada

Visión

Recursos

conjunto

# Recordemos:

## Estrategias:

- **son los caminos a seguir para alcanzar los objetivos.**
- **Pueden haber varios caminos para un mismo objetivo.**
- **La elección del camino es fundamental para el éxito en la obtención del objetivo.**



# Niveles de Estrategia



**ESTRATEGIA  
CORPORATIVA**

Analiza y decide en que  
negocios quiere estar

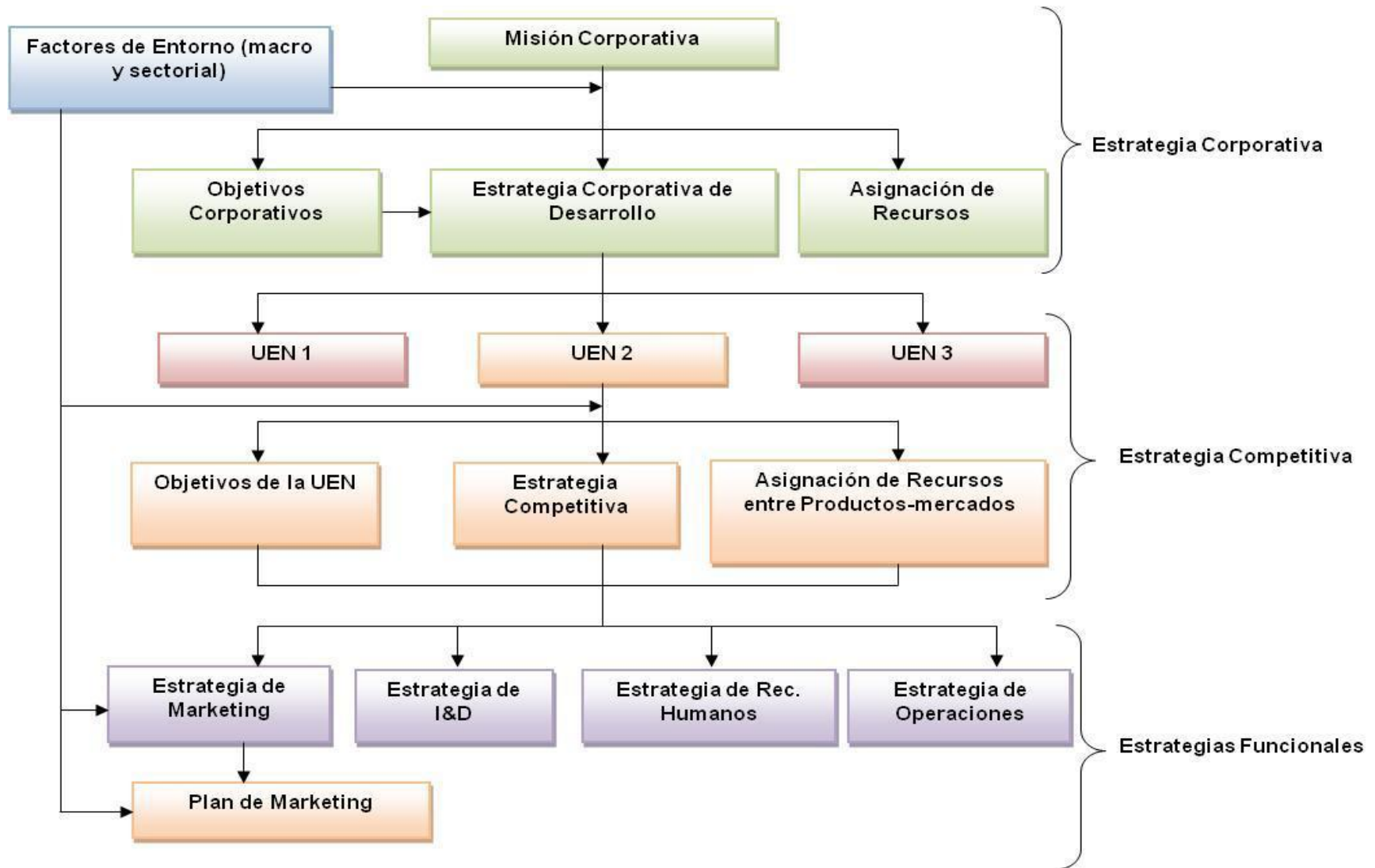
**ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Decide la forma de competir

**ESTRATEGIA FUNCIONAL**

Políticas de empresa de carácter funcional

# Jerarquías de las Estrategias



# Estrategia Corporativa

**Se recomienda cuando la empresa es diversificada (varios negocios).**

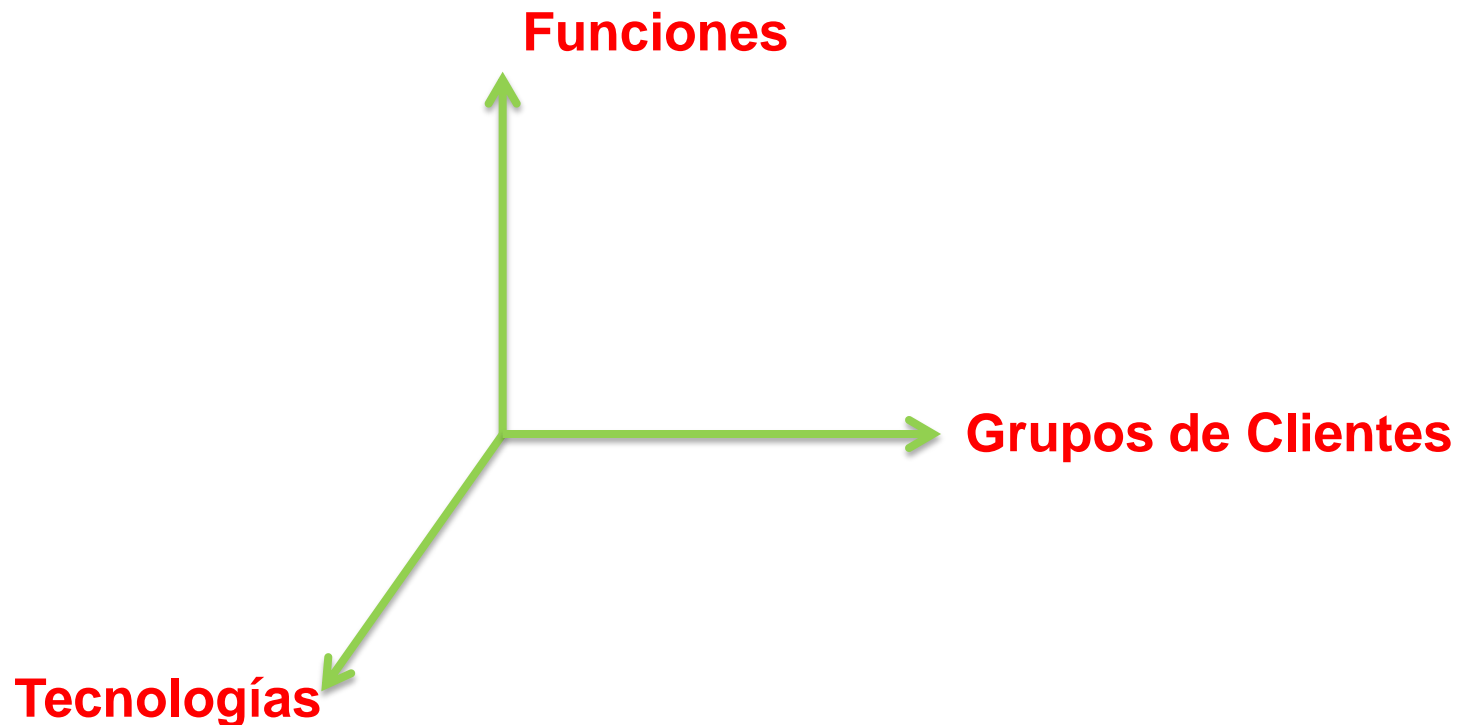
**Se define a que negocios pretende entrar la empresa o salir. (Que le conviene)**

# Estrategia Corporativa

- **¿En qué negocios estamos?**
- **¿En qué negocios debemos estar?**
- **¿Qué parte de nuestros recursos debemos asignar a cada negocio para alcanzar las metas!?**
- **Búsqueda de sinergia entre los negocios que se convierta en la ventaja competitiva.**

# Campo de Actividad de la Empresa

- **Conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir**



# Estrategia de Desarrollo o Crecimiento





# Estrategia de Negocios

- **¿Cuántos y en qué segmentos de mercado competir?**
- **¿Qué productos ofrecer?**
- **¿Cuál es el programa de marketing para atraer estos segmentos?**
- **Generar sinergia entre los producto/ mercado y los departamentos funcionales**

**UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO (UEN)**

# Estrategia Competitiva (genéricas)

## Liderazgo en Costos

**Economías de Escala**

**Curva de experiencia**

**Costos inferiores**

**Precio menor a igual calidad.**

## Diferenciación

**Se crea un valor superior**

**Precio superior a la competencia**

**Valoración del beneficio.**

## Enfoque o Concentración

**Se centra en un nicho de mercado**

**Se posee alta participación en ese nicho**

**El nicho valora y paga un sobreprecio**

**En costos o diferenciación.**



# Estrategia funcional

- 
- **Asignar y coordinar en forma efectiva los recursos y actividades para cada área para lograr los objetivos.**
- **Su función es entregar valor al mercado y formar parte integral de la estrategia de negocios y corporativa.**
- **Una Organización necesita tantas estrategias funcionales: como numero de actividades principales tenga.**



# **TIPOS DE ESTRATEGIAS**

## **Estrategias Genéricas.**

**Estas son:**

- 1. Estrategia de Liderazgo en Costos.**
- 2. Estrategia de Diferenciación.**
- 3. Estrategia de Enfoque o de Alta Segmentación.**

Tipo de Estrategia empresarial	Vertiente o pilar estratégico	Opción estratégica	Objetivo	Acciones
<b>Competitiva o de Negocios</b>	<b>Estrategias Genéricas de Michael Porter</b>	<b>Diferenciación</b>	<p>Crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.</p>	<p>Esta estrategia requiere para su creación, de actividades comerciales, costosas (comunicación, empaque, canales de distribución), que son incompatibles con una buena posición de costos.</p> <p>Algunas formas de diferenciar son a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de producto.</li> <li>• Imagen de marca.</li> <li>• Avance tecnológico.</li> <li>• Apariencia exterior.</li> <li>• Servicio de postventa.</li> <li>• Cadenas de distribuidores.</li> </ul> <p>Ej: Mercedes Benz, jaguar, joyas Cartier, relojes Rolex. Generalmente requiere una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado.</p>
		<b>Liderazgo en costo</b>	<p>Bajar los costos de producción mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo</p> <p>El negocio que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, en forma</li> <li>• Un vigoroso empeño en la reducción de costos, por efecto de la curva de la experiencia</li> <li>• Rígidos controles de costos y gastos indirectos</li> <li>• La minimización de costos en I &amp; D, servicios, fuerza de ventas y publicidad.</li> <li>• El diseño de productos que faciliten la producción (arquitectura de productos)</li> <li>• Una fuerte inversión inicial en equipos de tecnología</li> <li>• La colocación de precios bajos, para obtener rápidamente una alta participación de mercados (inclusive hasta pérdidas iniciales)</li> <li>• Productos de bajo costo, sin adornos y alta participación de mercado. E.j: productos de consumo masivo.</li> </ul>
		<b>Enfoque o alta segmentación</b>	<p>Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.</p>	<p>Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado por zonas geográficas. Bajo este enfoque, la empresa puede lograr alcanzar rendimientos mayores al promedio del sector, utilizando la estrategia de bajos costes o de diferenciación de producto. Ejemplos<sup>14</sup> relojes Swiss Army, Victorino</p>

TIPO DE CARACTERISTICA	LIDERAZGO DE BAJO COSTO	DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE
Objetivo Estratégico	Una amplia muestra representativa en el mercado	Una amplia muestra representativa del mercado	Un nicho limitado donde las necesidades y preferencias del comprador sean claramente diferentes del resto del mercado.
Base de la ventaja competitiva	Costos más bajos que los competidores	La capacidad de ofrecer a los compradores algo distinto de los competidores	Costo más bajo al atender el nicho o una capacidad de ofrecer a los compradores del nicho algo que se adapte a sus necesidades
Línea de productos	Un buen producto con productos superfluos (calidad aceptable y selección limitada)	Muchas variaciones en los productos, fuerte énfasis en las características de diferenciación elegidas	Adaptada para satisfacer las necesidades especializadas del segmento objetivo
Enfoque de producción	Una búsqueda continua de reducción de costos sin sacrificar la calidad aceptable y características esenciales	Inventar formas de crear valor para los compradores	Adaptada al nicho
Enfoque de mercadotecnia	Tratar de transformar las características del producto en una virtud que conduzca al bajo costo.	Integrar las características por las cuales estén dispuestos a pagar los clientes Cobrar un \$ adicional para cubrir los costos adicionales de las características de diferenciación	Capacidad única de la compañía para satisfacer los requerimientos especializados del comprador
Conservación estratégica	\$ económic./buen valor. Todos los elementos de la estrategia. Tratan de contribuir. Al logro de una ventaja de costo duradera Reducir los costos año con año en todas las áreas del negocio	Comunicar de manera verosímil los puntos de diferencia. Insistir en la mejora constante y usar la innovación para mantenerse a la vanguardia de los competidores imitadores. Concentrarse en caract. clave de diferenc, usarlas para crear una reputación y una imagen de marca	Dedicarse por completo a satisfacer mejor al nicho que otros competidores; no deteriorar la imagen ni los esfuerzos de la compañía al entrar en otros segmentos y al añadir otras categorías de productos para ampliar el atractivo del mercado

# **A- DIFERENCIACIÓN.**

**Distinguirse de los demás por:**

- **Características.**
- **Calidad.**
- **Entregas.**
- **Servicio Post-Ventas.**
- **Garantía.**



# A- Diferenciación.

- Esta Estrategia persigue que la empresa en general, o alguno de sus elementos en particular (**por ejemplo**: productos, atención al cliente, tecnología, calidad...), sean percibidos como únicos, tanto por parte de los clientes como por parte, incluso, de los proveedores.

# A- Diferenciación.

- **La Diferenciación, con respecto a los compradores, provoca una lealtad hacia la Empresa, hacia los productos o servicios de ésta, haciendo que la demanda sea menos sensible a variaciones en los precios.**

# A- Diferenciación.

- Impide o dificulta lograr una elevada participación en el mercado.
- También esta Estrategia puede ver su éxito limitado, a consecuencia,
- **Ejemplo**, de la imitación por parte de algún competidor, o de la evolución de las preferencias de los consumidores, o un desfase entre la "prima de precio" y la Diferenciación aportada.

## **B- PRECIOS BAJOS LIDERAZGO EN COSTOS**

- **Permite a la Empresa situarse en una posición fuerte ante los competidores, dado que unos bajos costes le permiten disminuir precios hasta anular el margen del competidor más próximo.**

## **B- PRECIOS BAJOS LIDERAZGO EN COSTOS**

- **Frente a los proveedores, sus mayores márgenes y su mayor tamaño le situarán en condiciones de negociar. Ahora bien, no todo son ventajas en la estrategia de liderazgo en costes.**

## **B- PRECIOS BAJOS LIDERAZGO EN COSTOS**

- **Esta Estrategia, si se sigue de un modo continuado y no se toman constantemente las medidas necesarias para que se sigan dando las condiciones antes descritas, puede entrañar graves riesgos.**

## **B - PRECIOS BAJOS LIDERAZGO EN COSTOS**

- **Si la empresa no va adaptando su tecnología, niveles de productividad, etc., a las nuevas necesidades surgidas por cambios en tecnología, etc., corre el riesgo de ver cómo su ventaja en costes puede desaparecer si otro competidor sí que incorpora tales cambios.**

## **B - PRECIOS BAJOS LIDERAZGO EN COSTOS**

- **Además del peligro que supone, para el éxito de este tipo de estrategias, no estar atento a las posibles obsolescencias de los procesos, existe el peligro de descuidar las posibles obsolescencias de los productos y nuevas expectativas de clientes.**



# **LIDERAZGO EN COSTES**

- **Supone el lograr una ventaja competitiva a través de una ventaja en costes, lo más reducidos posible.**
- **De este modo, la empresa se situará en una posición de ventaja no sólo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y los clientes.**

## **LIDERAZGO EN COSTES**

- **Para que sea factible se deben dar una serie de condiciones:**
- 
- **Es preciso alcanzar una elevada cuota de mercado que posibilite la colocación de grandes volúmenes de productos.**
- **Conseguir una alta productividad de los factores que permita una reducción de los costes unitarios de producción.**
- **Se debe verificar un fuerte control de los costes a fin de eliminar o reducir los que no sean oportunos.**

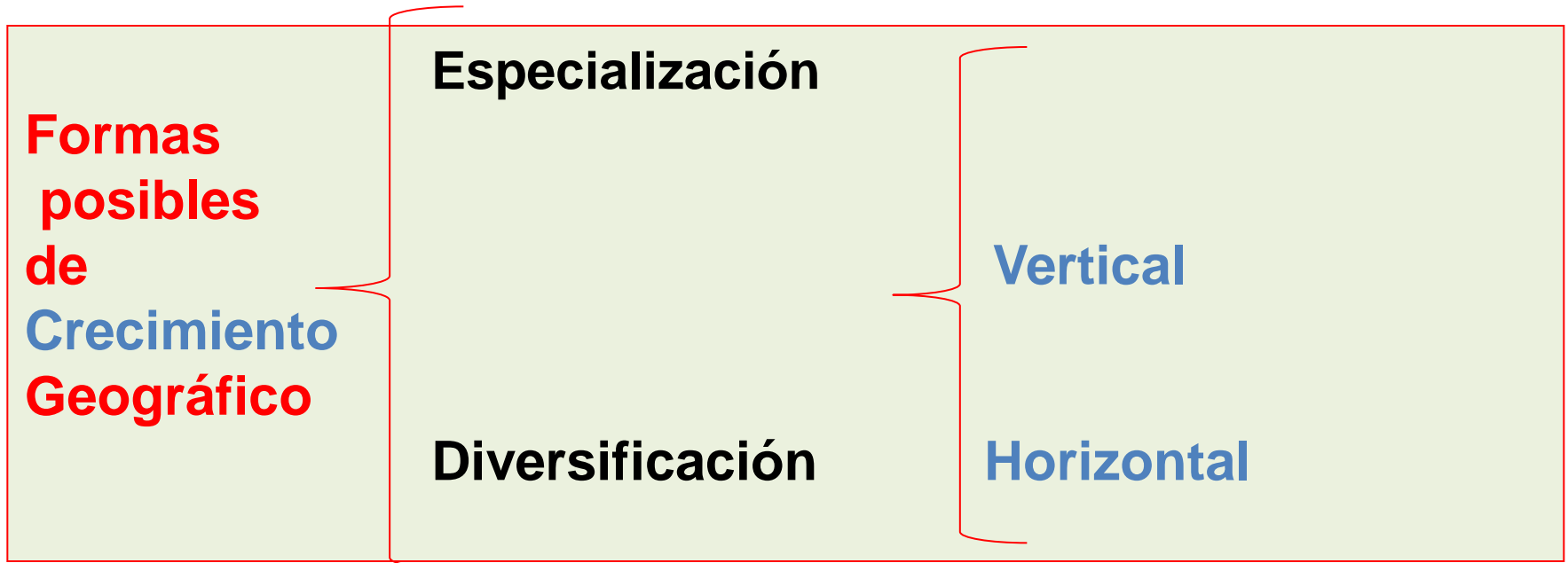
## **C- FOCALIZACIÓN.**

- **Especializarse en un nicho del mercado.**
- **Generalmente nichos con altas barreras de entrada.**
- **Segmentos rentables.**
- **Con baja competencia.**
- **Clientes más satisfechos.**
- **Alto riesgo debido a la concentración.**

## **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO: ESPECIALIZACIÓN Y DE DIVERSIFICACIÓN.**

**La Estrategia de Crecimiento toma su nombre de la fase de crecimiento, dentro del ciclo de vida de la empresa. Aunque pueda pensarse que el crecimiento es una consecuencia lógica e inevitable en determinada etapa de una empresa, en la práctica corresponde también a un tipo de estrategia.**





## **¿Qué es la especialización?**

**Cuando la empresa intensifica el esfuerzo pero sigue concentrando los recursos en la misma actividad que configura su campo de actividad actual.**

## **¿Qué es la diversificación?**

**Cuando la empresa crece, dedicando los recursos actuales o nuevos a otras actividades distintas de las existentes, modificando entonces su campo de actividad.**



**Si bien este cambio supone la apertura de nuevos horizontes y el incremento del potencial de crecimiento de la empresa, no está exento de riesgos y resistencias, por lo que es imprescindible:**

- **Tener un conocimiento mínimo de la Diversificación.**
- **¿Por qué? y ¿Cómo?.**  
**Implicaciones para la empresa.**

## DIVERSIFICACION

**Nueva actividad**

**Nuevos factores claves de éxito**

**Nuevo entorno competitivo**

**Conocimiento y desarrollo**

**Exigencia de un nuevo oficio**

**Adquisición y desarrollo de nuevas competencias o factores claves de éxito.**



El éxito de una decisión de **Diversificación** no depende del potencial de crecimiento y rentabilidad que encierra una nueva actividad posible, sino de la capacidad de la empresa para desarrollar estas nuevas competencias clave para la actividad o incluso este nuevo oficio.



Lo anterior nos deja entrever las dificultades que entraña la **Diversificación** con relación a la Expansión o Especialización, y tal vez atender al consejo de Diversificar solo cuando la empresa ya no tiene posibilidad de crecer sobre la base de la especialización.

# FORMAS DE DIVERSIFICACIÓN.

Una empresa puede Diversificarse en 3 dimensiones principales y diferentes:

1. Diversificación geográfica.
2. Diversificación o integración vertical.
3. Diversificación o integración horizontal.

# **1. DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA.**

**Interviene desde que la empresa sale de su mercado pertinente y se une a otra zona en la que los Factores Clave de Exito son diferentes: Aun cuando los productos fabricados y vendidos por la empresa son parecidos, las redes y las reglas de distribución cambian de una zona a otra y generan con frecuencia Segmentos Estratégicos que difieren de este factor de éxito esencial.**

**DIVERSIFICACIÓN** Se caracteriza por la similitud de los nuevos clientes con los actuales y,

**(INTEGRACIÓN)  
HORIZONTAL** en todo caso, por la utilización de los mismos canales de distribución.

**Por ejemplo:** Una Aerolínea que controla un grupo de hoteles en algunos Aeropuertos.

**DIVERSIFICACIÓN**

**(INTEGRACIÓN)**

**VERTICAL**

Consiste en la participación de la empresa en actividades situadas en otros niveles de la hilera de producción pudiendo producirse – hacia atrás – (los Proveedores) o – hacia adelante – (los Distribuidores o Clientes).

**Ej. Industria  
Petrolera.**

## ¿Por qué de la integración vertical?.

Son varios los motivos que justifican la integración vertical, veremos los fundamentales.



### A, VENTAJAS EN COSTOS:

- Aparición de las Economías de Escala, cuando, gracias a la integración vertical se incrementa el volumen de producción de determinado producto o determinado componente de este.

-

## ¿Por qué de la integración vertical?.

La reducción de los stocks intermedios, supone una disminución de los costos siempre y cuando la organización del proceso de producción-comercialización de la empresa sea más eficaz que las relaciones empresa-proveedores que se sustituyen.

- Los costos de coordinación y control de las actividades, que se integran al ámbito interno de la empresa, en principio bajo “control”, se reducen, si bien, tal vez, este efecto se logre solo al cabo de cierto tiempo y cuando la organización es la adecuada.



## **B. Situación competitiva de la empresa.**

**Se trata de unas razones que se pueden calificar de naturaleza estratégica en cuanto apuntan hacia la mejora de la situación de la empresa frente a los competidores, a partir de ventajas que no son las de mejores costos o rentabilidad.**



## **B. Situación competitiva de la empresa.**

**Incrementar el poder de la empresa frente al mercado, frente a sus competidores no integrados (o adquiriendo un peso similar a competidores ya integrados), mejorar el poder de negociación frente a los proveedores y/o clientes (en el supuesto que la integración no sea el 100%), constituye un argumento de los especialistas.**

**La Integración Vertical supone importantes barreras de entrada en la industria, cierra los mercados a empresas no integradas y facilita la discriminación de precios.**

## **PELIGROS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL.**

### **A. Problemas con la organización.**

En muchos casos la respuesta organizacional a una Estrategia de Diversificación es el paso a una estructura divisional que proporciona la autonomía y flexibilidad suficiente para el desarrollo correcto de las nuevas actividades. De aquí que a la integración vertical se le pueda señalar un grave peligro que es el de la pérdida de flexibilidad, lo que lleva en muchos casos a la “desintegración vertical”.

## **B. PROBLEMAS CON LA FLEXIBILIDAD.**

**Se pueden apreciar problemas con la flexibilidad por varias situaciones:**

- **La integración "hacia atrás" implica una modificación de la estructura de costos con un mayor peso específico de costos fijos..**
- **Reducción de la capacidad de la empresa de asimilar rápidamente los progresos y/o cambios tecnológicos. Incorporar una nueva tecnología surgida en el ámbito de la obtención de algún material o producto intermedio es una decisión más difícil para la empresa integrada hacia atrás que para la no integrada; pues supone para la primera realizar inversiones de modernización.**